



AR 5 BREST-LORIENT

SUJET D'ETUDE ANNUEL 2020-2021

LA RESILIENCE

Rédacteurs : Patrick Vilmin et Alain Houlou

Contributeurs : Paul Rousselot, Bruno Sarrade, Benoît Suply

Annexes : Claudine de Brassier, Patrick Vilmin, Alain Houlou

MEME PAPY FAIT DE LA RESILIENCE !

De LA RESILIENCE DANS TOUS SES ETATS

« *Mais que cherchent nos âmes à voyager
Sur les ponts de navires avariés ?* »

Georges Seféris (1900-1971),
poète grec, prix Nobel de littérature en 1963 et grand ambassadeur

Comme l'a écrit avec humour René Pérez, sous le titre *Papy fait de la résilience* dans *Le Télégramme* daté du 3 avril 2021, « parmi les mots montés en grade pendant cette pandémie, 'résilience' a gravi les marches quatre à quatre et va même entrer au *Code pénal* avec la loi *Climat et Résilience* ». Et d'ajouter dans la même veine : « Un champion du rebond post-traumatique ! Moi président est devenu moi résilient ». De fait lorsque , le 9 novembre 2020, cinquante ans après la mort du général de Gaulle, le président Emmanuel Macron se rend à Colombey-les-deux-Eglises pour lui rendre hommage, dans un tweet contenant une vidéo compilant des extraits de discours du général, le président se sent obligé de déclarer que de Gaulle « *incarne avec force et vigueur l'esprit de la nation française : il a réussi à rassembler les Français pour qu'ils fassent preuve de résilience et de volonté face aux épreuves* », mettant une fois de plus un exergue un mot qui , en France, n'est apparu que dans les années 1990...

Mot -valise ,concept fourre-tout, ou comme on dit en anglais '*umbrella concept*' on n'entend plus que ça. En un tournemain, le monde entier est devenu résilient et chacun , chaque organisation, chaque entreprise, chaque nation s'efforce d'être résilient et de mettre en avant , tel un trophée, sa capacité de résilience, concept dont peut légitimement accorder la paternité, tout au moins hexagonale, au charismatique Boris Cyrulnik¹. Or le 'pape de la résilience', comme l'a surnommé Laure Adler, reconnaît, avec la modestie qui lui est coutumière, l'avoir emprunté , après quelque hésitation d'ailleurs sur la pertinence du terme, aux psychologues américains et notamment à Emily Werner . Laissons- lui la parole :

« Il y a quelques années, je ne connaissais pas ce mot et je ne savais même pas que je le cherchais. À cette époque, je commençais à être quelque peu étonné : dans des conditions de fracas familial ou social, quelques enfants ne devenaient pas du tout ce qu'on avait prévu. Dans des conditions incroyablement adverses, ils s'épanouissaient, étudiaient, apprenaient un métier, fondaient une famille et devenaient des adultes apparemment épanouis. Anna Freud et Françoise Dolto qui avaient eu le même étonnement, soulignaient que le mot « apparemment » n'était pas sans importance puisqu'il permettait de signifier qu'une relation superficielle

^{1 1} Boris Cyrulnik, né le 26 juillet 1937 à Bordeaux, est un neurologue, psychiatre, ethnologue et psychanalyste français. Responsable d'un groupe de recherche en éthologie clinique à l'hôpital de Toulon-la-Seyne (1972-1991), il publie son premier ouvrage *Mémoire de singe et parole d'homme* en 1983. Directeur d'enseignement depuis 1996 à la Faculté des lettres et sciences humaines de Toulon, président du Centre national de création et de diffusion culturelles de Châteauevallon (depuis 1998), président du Prix Annie et Charles Corrin sur la mémoire de la Shoah (depuis 2005). Boris Cyrulnik est surtout connu pour avoir développé le concept de « résilience » (renaître de sa souffrance). Il a également participé à la commission Attali sur les freins à la croissance, dirigée par Jacques Attali et installée le 30 août 2007 par Nicolas Sarkozy. Dans son dernier livre, *les âmes blessées*, Boris Cyrulnik raconte la naissance de la psychiatrie moderne et comment il a tenté d'y creuser son propre sillon.

donnait une apparence d'épanouissement, mais qu'une réflexion plus intime, un travail plus fouillé auraient permis de retrouver les traces de la blessure, des difficultés initiales enfouies, surmontées, métamorphosées, mais organisant tout de même le développement d'une certaine personnalité.

Il fallait trouver un mot, afin de préciser cette impression. Il fallait mettre au point une méthode d'observation pour analyser les moyens psychologiques et relationnels qui permettraient un tel développement (...) Ce sont essentiellement Emmy Werner et Michaël Rutter qui ont donné vie au concept de résilience. Depuis 1955, Emmy suivait le devenir de 698 enfants d'une île hawaïenne extrêmement défavorisée. Trente années plus tard, elle constatait que des enfants qui, de 10 à 18 ans, avaient été très altérés physiquement, psychologiquement et bien sûr socialement, avaient, à l'âge de 30 ans, pu réparer une grande partie de leurs troubles.

Michaël Rutter précisait le terme et les méthodes d'observation en donnant la parole à des échographistes (stress en fin de grossesse), à des spécialistes des systèmes familiaux, à des sociologues du divorce, et surtout à des psychosociologues afin de repérer les différences de résilience individuelle et familiale dans des conditions adverses.

Dans la langue anglaise, le concept est quotidien, ce qui témoigne peut-être de l'attitude d'une culture face aux épreuves de la vie. Et pourtant, ce mot est français ! En physique, il définit l'aptitude d'un corps à conserver sa structure quelles que soient les pressions du milieu. Mais en latin, le verbe *resilio* ajoute une notion de ressaut, le fait de revenir en sautant ; peut-être rebondir après avoir subi le recul du coup ? ».²

De fait le concept, emprunté, comme *stress* d'ailleurs, à la physique, et plus précisément à la résistance des matériaux, remonte, dans son utilisation actuelle à E. Werner, *Children of the Garden Island*, dans *Scientific American*, avril 1989, p. 76-89.

La psychologue américaine Emmy Werner est reconnue comme ayant joué un rôle majeur dans l'approche de la résilience, à travers la recherche longitudinale qu'elle a menée auprès des enfants de Kauai (une des îles de l'archipel d'Hawaï), à partir de 1955. Ces travaux ont porté sur une cohorte multiraciale de 545 enfants (survivants de l'étude initiale des 698 enfants nés en 1955), suivis sur une période de plusieurs décennies. La population étudiée était composée de sujets « à risque » dont le développement physique, psychique et social a été observé depuis la naissance jusqu'à l'âge adulte. Parmi les caractéristiques considérées comme des facteurs de risque on trouvait : la pauvreté, la violence, l'addiction, la discorde conjugale, la psychopathologie parentale, etc. Emmy Werner et son équipe ont remarqué qu'un certain nombre de ces enfants s'accommodaient de l'environnement défaillant en témoignant d'une adaptation sociale parfois remarquable. Ils ont été qualifiés de résilients. En fait, certains se sont développés sans perturbations tout au long de leur vie, alors que d'autres après avoir traversé des périodes de troubles sont finalement devenus des adultes sans difficultés majeures et bien intégrés dans la société. Selon Emmy Werner la majorité des jeunes à « haut risque » qui avaient rencontré des problèmes d'adaptation à l'adolescence a par la suite récupéré un développement adapté. Ils sont décrits comme étant devenus des adultes « bienveillants, compétents et confiants », en dépit de leurs histoires d'enfance problématiques.

Bien que ne portant pas initialement sur la résilience, la recherche longitudinale d'Emmy Werner a beaucoup alimenté les travaux sur la résilience et a inspiré de nombreux chercheurs.

² Entretien avec Boris Cyrulnik, dans *Spirale*, 2001/2 (n° 18), pages 77 à 82. On se référera aux ouvrages de Boris Cyrulnik cités dans la Bibliographie et à son dernier ouvrage *Des âmes et des saisons: Psycho-écologie*, Ed. Odile Jacob, janvier 2021.

En effet , par la suite, aux Etats-Unis ,les chercheurs ont vu dans la résilience comme un équilibre sans cesse remis sur le métier

La deuxième avancée s'est traduite par une approche plus dynamique de la résilience, en termes de « processus évolutif », en incluant les aspects systémiques du développement bio-psycho-social et des apports psychodynamiques. Les chercheurs se sont centrés sur les transactions entre l'individu et son écosystème (famille, amis, communauté sociale et culturelle, etc.) et l'analyse des interactions entre les ressources internes et les soutiens de l'environnement familial et social. Cela a conduit aussi à l'initiation d'études sur les groupes familiaux et sociaux considérés en tant qu'entités groupales résilientes.³

Qu'est-ce que la résistance ?

Pour qu'advienne le Re-nouveau l'humanité et chacun de nous doit se re-constituer comme un objet qui aurait été déformé. L'humain doit passer par ce qu'on appelle en physique la résistance des matériaux.

Effectivement la résistance, qui vient du latin, préfixe *re* qui indique une réaction et le verbe *sistere* qui signifie "se tenir debout", signifie qu'on ne plie pas, qu'on ne courbe pas l'échine, qu'on ne se laisse pas abattre mais qu'on se bat : c'est l'inverse de la passivité ("assister") ou du re-noncement ("se désister"). C'est là le sens du mot Sedar,"celui qui résiste et ne plie pas" le nom de Léopold Sedar Senghor (ce dernier mot, héritage de la colonisation, signifie "monsieur" en portugais), le poète -président.

Inverse de la passivité ? C'est exactement ce qu'ont fait les Résistants pendant l'occupation, eux que les nazis baptisaient rebelles c'est-à-dire « révoltés » (*re+bellum*, la guerre). C'est en ce sens que le grand résistant Claude Alphanéry, presque centenaire aujourd'hui, nous dit comment ce qu'il appris pendant la guerre peut-être utile pour penser l'après-pandémie, pour apprendre d'hier afin d'agir demain à travers un changement de paradigme qui lancerait un nouvel Appel pour des jours heureux.

Qu'est-ce que la résilience ?

De la même manière résilience est un terme de physique issu du latin *resilire*, qui signifie sauter en arrière, rebondir, mots que l'on utilise en physique, pour ce qui est de la résistances des matériaux pour qualifier un test d'homologation. La résilience consiste à faire tomber et

-
- ³ Marie Anaut, *Le concept de résilience et ses applications cliniques dans Recherche en soins infirmiers*, 2005;N° 82(3):4-11. Et de la même auteure *La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques dans Recherche en soins infirmiers* 2015/2 (N° 121), pages 28 à 39.

rebondir un objet pour tester sa résistance au choc. Dans la langue juridique, résilier un contrat, au sens de renoncer, se dédire, annuler un acte, remonte au 16^{ème} siècle.

A partir des années 1980 aux USA on a pris ce mot en psychologie pour qualifier chez une personne ayant subi un traumatisme, la capacité à rebondir sans se briser. C'est en ce sens que Boris Cyrulnik a popularisé ce concept au sens de capacité à vivre, réussir, se développer en dépit de l'adversité

On parle de résilience en psychologie mais aussi en sociologie et économie : capacité d'un groupe ou d'un système à retrouver son équilibre après une crise ou un choc.

La résilience peut éviter de faire son deuil, elle permet une ré-surrection (se dresser) donc de se re-dresser et se re-mettre droit après avoir vacillé.

Toute la question dans une thérapie est de savoir si la résilience consiste pour l'individu comme pour le groupe à revenir au *statu quo ante* ou au contraire à se métamorphoser et à aller vers un renouveau. Et, pour ce faire, il ne faut pas compter uniquement sur le rationnel. Comme Antonio Damasio l'a montré dans *L'erreur de Descartes* (Odile Jacob, 1995), il y a prééminence des émotions sur la raison, de ce que Pascal appelait "esprit de finesse" sur l'esprit de géométrie". Tout ne repose pas sur l'argumentation, l'induction ou la déduction !

Ces recherches ont été confortées par la découverte des neurones miroirs⁴, essentiels dans l'empathie et nécessaires à la sociabilité et à ce qu'on appelle depuis le philosophe Jacques Maritain le "vivre ensemble", expression popularisée par Léopold Senghor.

Résilience, résistance, renaissance

2020 marquera pour la première fois dans l'histoire universelle une date de basculement pour la planète entière.

Même les deux guerres mondiales n'avaient rien d'universel car nombre de pays et de lieux du globe ne furent pas touchés par ces deux conflits et de nombreuses populations ne savaient même pas que la guerre avait lieu à des milliers de kilomètres d'où elles vivaient.

De la même manière les invasions barbares du 4-5^{ème} siècles après J.C. n'ont touché que l'Occident au même titre que la grande peste de 1347-1348 ou encore les grandes découvertes à partir de 1492.

Pour la première fois la planète est une et aucun continent ne peut rester à l'écart de cette pandémie - où le mot prend son plein sens : la COVID 19 touche tous (*pan*) les peuples (*demos*).

Le genre humain dans sa totalité se retrouve dans la situation qu'a vécue l'Occident à la fin du Moyen-âge quand on parlait de "Nouveau Monde" (les Indes occidentales), de Re-naissance et à partir des années 1520 de Ré-forme en ce qui concerne la religion.

Aujourd'hui loin d'aller encore vers une Re-naissance on doit d'abord tenir bon face à l'adversité et plutôt parler de Ré-sistance en espérant pour bientôt une Ré-silience.

⁴ Giacomo Rizzolatti et Corrado Sinigaglia, *Les Neurones miroirs*, Odile Jacob, 2011

Mais revenons d'abord à ce qu'est un virus.

En latin *virus* désigne le suc des plantes, le venin des animaux et plus généralement tout poison.

Il est l'équivalent du grec *pharmacos* qui désigne à la fois le poison, le médicament d'où pharmacie et le bouc émissaire – en l'occurrence la chauve-souris, le pangolin, les Chinois...et pourquoi pas Dieu ?

Pour surmonter une telle crise il est nécessaire pour reprendre Antonio Gramsci (1891-1937) d'abolir le vieux pour, une fois la crise passée, aller vers le neuf dont l'émergence peut être fort longue.

Car la crise, c'est d'abord l'incertitude, ce que le droit et les institutions ne maîtrisent pas⁵ et en sortir implique une culture du risque.

COVID 19 et résilience

En avant la musique osez-vous dire !

Cluster (qui a la même étymologie que cloître, lieu par excellence du confinement !) . Mot devenu incontournable et qui était jusque -là employé en économie et en ...musique pour désigner « des "grappes" de sons très serrés, en accord compacts, formant généralement un total chromatique », par ex « en frappant le clavier du piano avec le plat de la main, le poing ou l'avant-bras »⁶

Comme le rappelle Patrick Boucheron⁷, le grand historien Lucien Febvre, auteur de la révolution sur la manière d'écrire l'histoire avec l'Ecole des Annales, s'interrogeant sur la pandémie de grippe dite espagnole (texane en fait, on le sait aujourd'hui !), constatait : « Nul ne semble savoir ce qu'est la maladie, d'où elle vient, ni comment y mettre fin » et de s'interroger pour savoir si on allait « remettre à une vieille routine le soin de donner une place à l'histoire ? ».⁸ Et c'est ainsi que loin de l'histoire-batailles et celle des maîtresses royales, il remettait radicalement en cause la possibilité même de travailler et "raconter" comme avant. Résilience avant l'heure !

Car la résilience est un sujet d'actualité utilisé à bon et souvent à mauvais escient. Le champ d'investigation s'y afférent est très vaste, eu égard à l'origine de ce terme et sa destination : ce qui touche à la psychologie humaine. Boris Cyrulnik définit la résilience comme la suite d'un traumatisme à surmonter. Le terme veut dire « nouvelle évolution après un trauma ». Ce mot évolue actuellement dans le langage à l'image du processus évolutif auquel il est lié, d'où sa

⁵ Voir en annexe l'article sur *La qualification juridique des états de crise*, dans *La Gazette du Palais*, avril 1998

⁶ Jean-Yves Bosseur, *Vocabulaire de la musique contemporaine*, Minerve, 2020, pages 29-30.

⁷ *Peut-on encore être historien ?*, dans *L'Histoire*, n° 475, septembre 2020, p.76 6

⁸ Lucien Febvre, *L'histoire dans le monde en ruines*, Leçon inaugurale de la chaire d'histoire moderne de l'Université de Strasbourg, 4 décembre 1919, *Revue de synthèse historique*, t. 30, n°88, février-juin 1920, pp.1-15

prise en compte dans le vocabulaire populaire. C'est aussi un facteur de solidarité qui donne sens à l'épreuve subie. Sarah Gensburger⁹ travaille à déterminer les relations entre les usages sociaux et pratiques liés à ce terme. Elle donne comme dénominateur commun, le rapport au changement.

L'individu qui subit une crise et le traumatisme qui en résulte, ne peut être séparé de son contexte géographique et de ses pratiques sociales. La résilience est la résultante de ce contexte subi. Ce point est particulièrement illustré par les études menées sur plusieurs retours d'expérience de catastrophes naturelles (Japon, Bénin, France, Algérie), étudiés par de nombreux scientifiques¹⁰.

Boris Cyrulnik confirme cela. Il précise qu'*on ne peut comprendre la résilience si l'on reste sur le seul modèle occidental (une cause-un effet)*, basé sur l'individualité. Il convient donc de mettre cette approche en perspective du mode social d'autres régions (la Chine, le Japon, l'Amérique du Sud) qui ont une construction sociale basée sur le groupe. C'est le groupe qui façonne l'individu et non le contraire, d'où une approche différente des crises et de la gestion des traumatismes selon sa région d'origine. L'individu ne peut être séparé de son contexte. Il est par conséquent, en interaction avec son milieu et ce qu'il subit, au carrefour de pressions environnementales et d'interactions constantes.

Nous sommes sur un processus hétérogène et par nature évolutif, qui se met en place après le phénomène traumatique. C'est pour cette raison que Boris Cyrulnik précise que l'on ne devrait pas employer le mot « être résilient » du fait de ce mouvement.

Après les traumatismes, quels qu'ils soient, chacun réagit de façon différente, selon son expérience psychologique et sociale. Trois situations se dégagent néanmoins :

- Il y a ceux qui veulent recommencer comme avant, en reproduisant les mêmes travers et les mêmes processus, d'où la recréation des situations de crise (exemple du développement de la peste des XIV^{ème}, XV^{ème} et XVII^{ème} siècle)
- Il y a ceux qui sont dans la soumission et l'arrêt de la pensée : ne pas confondre adaptabilité et résilience, l'adaptabilité peut être un phénomène pathologique au sens général, ou un phénomène pathologique selon l'environnement, si elle est poussée à l'extrême ou par privation sociale (les prisonniers par exemple, on peut avoir une adaptation par la maladie). Cela peut entraîner les personnes à ne plus penser de façon critique et, si le pays est en chaos, à se doter d'un « sauveur » et, ainsi, élire démocratiquement un dictateur¹¹ (posons notre regard sur l'actualité internationale en ces périodes de crise sanitaire...)
- Enfin, il y a ceux qui y voit de l'opportunité : pour une partie de la population du fait de phénomène de crise et des besoins inhérents à cette période (exemple de la fin du servage après la peste bubonique de 1348¹² ou le statut de la femme à la suite de la seconde guerre mondiale), la situation entraîne un phénomène de changement irréversible, et donc d'épanouissement potentiel

⁹ Sarah Gensburger : sociologue, membre du conseil scientifique du centre national de ressources et de résilience

¹⁰ On peut citer en outre Jean Autard, Cécile Coulomb, Marie-Laure Fournasson, Maude Giessmann, Guania Boufermel

¹¹ Cf. analyse du phénomène allemand des années 30

¹² Les paysans étaient courtisés par les seigneurs car il n'y avait plus assez de main d'œuvre pour cultiver les terres, d'où un risque de famine et une modification sociétale (d'intérêt) imposant la fin du servage

On voit donc que selon le territoire, l'histoire de chaque personne, la manière selon laquelle elle a subi le traumatisme, les réactions seront différentes. Nous ne sommes pas tous prêts à être résilient, voir même, d'aucuns peuvent se refuser à être résilient¹³. Ce constat met en lumière toute la difficulté pour développer la résilience à l'échelon d'une société.

Alors comment construire au sein de notre société individualiste une culture de la résilience ? Comment imaginer les plus petits dénominateurs communs nous permettant de constituer, créer ou recréer la notion de groupe dans nos pays occidentaux ? La culture de la résilience ne s'invente, elle se construit.

Les retours d'expériences permettent de mieux identifier ces éléments. Je citerai deux exemples : les inondations de Ghardaïa dans le sud algérien et l'exercice européen Sequana à Paris. Dans le premier cas, Ghania Boufermel-Azieze¹⁴ montre que *la culture sert d'étayage au psychique et présente un facteur de protection essentiel, elle aide la personne à gérer ses expériences terrifiantes et lui permet ainsi de surmonter les traumatismes*. Il détermine, sur la base des travaux de Martin et alii (2005) trois facteurs communs dans le fonctionnement résilient : la religion et le partage des mêmes valeurs, les rituels familiaux et sociaux, le soutien social et familial :

- La religion (étymologiquement : refaire le lien) est le point qui ressort dans la population étudiée, elle permet de servir de « totem » pour gérer la post crise
- Le soutien social comme facteur de protection face aux risques est marqué. Il a permis aux victimes de bénéficier de l'entourage et de la présence d'autres personnes
- Les traditions sociales (partage des rites et des traditions) sont marquées dans l'étude. Ce point met en lumière l'impact d'une construction de territoire (rural ou urbain, stable ou non en terme de populations) au regard de la famille ou du groupe

L'exercice européen organisé en 2016 à Paris, est un bon indicateur de la construction par la culture de la résilience au sein de notre société occidentale. Il montre la nécessité d'amener les individualités à la cohésion de groupe en vue de se préparer à la résilience. L'apprentissage à la gestion de crise devient un pont à cette préparation individuelle et collective. Cet exercice a ainsi permis :

- De mesurer les limites des individualismes, il a montré que les sociétés privées ou les services administratifs ne réussissent qu'en se basant sur la partage
- De montrer que la culture du risque construit la résilience individuelle (du groupe à l'individu) et les valeurs du groupe. Elle doit s'entretenir par la répétition afin de passer de l'éducation à la gestion de crise à la culture individuelle et collective
- D'identifier les limites, la complexité de la résilience du fait des environnements socio-économiques de plus en plus complexes et de prendre conscience que la préparation à la crise doit s'intégrer dans notre culture (rendre les organisations non « humano-dépendantes »)

Construire une culture de la résilience devient en soi une nécessité pour les entreprises. Elles prennent conscience que l'on doit se préparer à la crise et surtout, préparer les forces vives de l'entreprise à élaborer une culture de la résilience pour traverser au mieux, si ce n'est au moins pire, les crises. Pour ce faire, il est proposé de « construire la résilience » selon trois étapes

¹³ Exemple de certaines victimes des attentats du Bataclan (Sarah Gensburger)

¹⁴ Ghania Boufermel-Azieze (bouazieze@gmail.com) – professeur de psychologie – Université de Sétif 2 – Dimension culturelle et processus de résilience : quel lien ?

progressives de manière à laisser la liberté à chacun(e) d'intégrer cette « philosophie » selon son rythme :

- **Sensibiliser** les acteurs aux enjeux de la crise et de la post-crise afin que chaque personne mesure, selon sa sensibilité et son approche de la notion de groupe, la nécessité à se préparer à un événement majeur et / ou improbable
- **Eduquer** les personnels comme le public à l'esprit de la crise et de la résilience afin de se préparer, de mesurer les enjeux pour le collectif et l'individu, d'identifier les forces et les faiblesses des organisations, les risques potentiels pour l'entreprise, l'administration ou le public
- **Préparer** les hommes et les femmes à l'action afin de construire la culture de la crise et de la résilience, et aussi l'adaptation à l'imprévu de façon autonome, en un mot au vivre ensemble sur un territoire identifié (que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle)

Cette démarche permet de faire en sorte, au sein des entreprises, de créer les conditions pour qu'émerge des valeurs et les principes d'un vivre ensemble. Elle permet aussi de développer quelques principes pour élaborer une culture d'entreprise et favoriser la « traversée de crises » qu'elle aura à traverser. Il en va de même pour un territoire, le maire remplace le chef d'entreprise ou le directeur d'une administration. C'est néanmoins, la personne de proximité la plus à même d'initier, de faire émerger et de piloter une culture de la résilience partagée sur un territoire.

On peut faire un corolaire avec l'approche de Martin et Al mentionné ci-dessus en apportant toutefois quelques adaptations :

- Le religieux peut être remplacé par le démocratique (et le républicain) à l'échelon du territoire
- Le soutien social par le lien avec le territoire ou les valeurs pour l'entreprise
- Les traditions sociales par l'identité et la partage au sein d'un territoire ou d'une entreprise, d'où le besoin de construire, entretenir et préserver cette culture collective grâce à des exercices répétés

Le travail à initier est louable mais peut se confronter aux freins principalement philosophiques de notre monde occidental. En effet, cette démarche est à contre sens des outils modernes de management basés sur les indicateurs et les procédures mais elle ouvre un champ sur la capacité de résurgence post crise d'une organisation. Elle permet aussi de construire la transversalité fédératrice de la notion de groupe résilient et propice à l'intelligence collective.

Ainsi, au quotidien, le citoyen devient acteur du territoire ou du bon fonctionnement de l'entreprise. Par cette prise de conscience, il fait passer son acte de la notion de client-fournisseur à celle d'acteur-fournisseur propice à la préparation de sortie de crise et à la résurgence rapide de la relance de l'entreprise ou du territoire après la crise.

Enfin, ce principe doit permettre au collectif de prendre soin des individus, quel que soit leur sensibilité ou leur appétence, voir leur réticence à la résilience. Construire la confiance devient en ce point un des fondamentaux et, pour ce faire, le périmètre social ou socio-économique dans lequel nous évoluons doit élaborer des marqueurs indéniables de résilience, tels que, pour exemple : l'équilibre entre intérêts individuels et collectifs, l'autonomie et la responsabilisation, la confiance bien entendu, les initiatives partagées, liste non exhaustive...

Mais la résilience passe d'abord par le territoire

Qu'est-ce qu'un territoire résilient ?

La résilience consiste d'abord, on serait tenté de dire *en premier lieu*, à rebondir sur le sol où on se trouve, en s'appuyant sur la solidarité des gens les plus proches, comme ce fut récemment le cas en octobre 2020 à Saint-Martin de Vésubie, l'un des villages les plus touchés par les inondations qui se sont abattues sur les vallées de la Roya, de la Vésubie et de la Tinée.

L'exercice européen SEQUANA, coordonnée par le préfet Jean-Paul Kihl, dont on lira en annexe le résumé de la conférence qu'il a accordée à l'AR5, est le parfait exemple d'un exercice de prévention et résilience organisé à Paris et ses environs, après les inondations de 2016, face au risque d'une crue exceptionnelle de la Seine et ses conséquences.

L'exercice a montré l'importance d'associer les territoires, qu'il s'agisse des catastrophes comme Fukushima et, plus près de nous, Lubrisol, ou encore des cyclones en outre-mer.

Tout part d'une seule question, qui est en fait double : comment construire la prévention sur un territoire ? Comment créer les conditions d'un territoire résilient.

On lira, à ce sujet, *en annexe*, deux contributions :

- l'une sur la **résilience d'un territoire du Nord de la France avec l'exemple de la commune de Loos-en-Gohelle**, exemple de territoire résilient qui a suivi les grandes étapes indispensables de la résilience.

- l'autre sur la **résilience de l'Afrique** de l'Ouest et notamment du Sénégal face à la pandémie du COVID 19 pour laquelle on annonçait une hécatombe que la réactivité résiliente a par bonheur su éviter.

Ajoutons qu'il faut développer la cyber résilience des territoires ¹⁵

C'est le but de l'Institut National Cybersécurité et Résilience des Territoires (IN.CRT) qui est né sur le territoire breton de Vannes. Il a pour ambition de compléter les efforts entrepris à l'échelon national en termes de cybersécurité parallèlement à l'ANSSI, à Cyber malveillance et autres organisme de lutte contre les cyberattaques

Il reste du chemin à parcourir pour développer la cyber résilience des territoires, selon le général Marc Watin-Augouard, qui préside l'institut :

¹⁵ Voir article du général Marc Watin-Augouard, *Pour une cyberrésilience des territoires*, dans *La Tribune*, 21 janvier 2021

« Les territoires ont parfois développé des initiatives thématiques, comme en témoigne le Pôle cyberdéfense de la Bretagne, très spécialisé comme son nom l'indique, qui se déploie sur un territoire mais pas nécessairement au profit de de la cybersécurité de celui-ci.

Les fondateurs de cette association sont issus d'horizons différents (élus, universitaires, RSSI, militaires des armées et de la gendarmerie, experts des territoires ou de la cybersécurité). Sa démarche se veut pragmatique en partant des attentes encore non satisfaites pour apporter des réponses pérennes.

Les bénéficiaires de son action sont plus particulièrement les collectivités territoriales (régions, départements, communes), leurs établissements publics de coopération (agglomérations, communautés de communes), les groupements publics qui en dépendent (syndicats mixtes, sociétés publiques locales). Les contrats de relance et de transition écologique (CRTE), dans leur composante numérique, offrent une opportunité pour établir un dialogue et un partenariat. Bien évidemment les entreprises privées sont aussi concernées, car le socle économique est la trame de la prospérité des territoires. Les particuliers ne sont pas non plus oubliés, car leur acculturation est un préalable, toute politique l'ignorant étant vouée à l'échec, parce que l'humain est au cœur de la cybersécurité. »

On voit combien la résilience d'un territoire est au cœur des enjeux entre centralisation et gestion locale car la résilience consiste d'abord à libérer les initiatives selon la formule "penser local, agir global".

Nous aimerions également que l'on ne néglige jamais la loi Tréveneuc du 15 février 1872 ¹⁶.

La loi Tréveneuc a pour titre officiel loi du 15 février 1872 - ou loi du 22 février 1871, jour de sa promulgation- relative au rôle éventuel des conseils départementaux dans des circonstances exceptionnelles.

Elle est aussi connue comme la Constitution Tréveneuc car elle est une des lois constitutionnelles adoptées par l'Assemblée nationale élue le 8 février 1871.

Cette loi, prise après la défaite de 1870, institue, en son article 2 les mesures à mettre en œuvre si le parlement national se trouve dans l'incapacité de se réunir : il revient ainsi aux conseils généraux de se réunir et de pourvoir « d'urgence au maintien de la tranquillité publique et de l'ordre légal ». La loi s'assigne un double objectif : pourvoir aux mesures immédiatement nécessaires à l'administration du pays, et au rétablissement de la mandature constitutionnelle. Or cela fut totalement oublié lors de la débâcle de 1940 et, oubliant les élus départementaux qui auraient pu se réunir, on a laissé les parlementaires voter les pleins pouvoirs au régime de Vichy.

¹⁶ Géraldine Chavrier 1870-2020 : Cent cinquante ans de la proclamation de la République 1, dans la *Revue Politique et Parlementaire*, 24 sept 2020

DU REBOND A LA RENAISSANCE ?

La résilience est l'art de rebondir ¹⁷. C'est d'abord le fait de surmonter la crise

L'acceptation récente de la résilience repose sur l'idée que, après une perturbation, le système ne retrouve pas dans tous les cas un retour à l'équilibre. Des résistances côtoient de multiples ajustements et changements. La résilience est la propriété d'un système qui, adaptant sa structure au changement, conserve néanmoins la même trajectoire après une perturbation. Le terme de résilience implique donc que le système maintienne sa structure et assure sa continuité, non pas en préservant un équilibre immuable ou en revenant au même état qu'avant perturbation, mais au contraire en intégrant certaines transformations. Utiliser la crise comme une occasion d'apprentissage revient à tirer les enseignements qui découlent d'une expérience passée pour pouvoir mettre en place un nouveau processus décisionnel dans une situation analogue. C'est ce que nous avons mis en évidence lorsqu'il était question de l'apprentissage. Nous retenons, pour notre recherche, qu'une crise est une rupture de processus plus ou moins routiniers qui provoque des dégâts importants, implique une multiplicité d'individus et exige une intervention immédiate.

D'où l'importance de la résilience en organisation.

La résilience constitue essentiellement un moyen pour optimiser l'utilisation des ressources en vue d'améliorer les performances organisationnelles. Les dérives de l'absence de résilience sont le burnout, le harcèlement, le stress et le boreout. A la suite des restructurations successives, des délocalisations, des fusions, des licenciements massifs ou de certaines pratiques managériales, un climat anxigène s'installe et porte atteinte à la motivation au travail ; le sens du travail s'érode. L'épanouissement au travail s'amenuise. Les facteurs de motivation sont en mutation : dans un contexte de turbulence et d'incertitude, la résilience organisationnelle interpelle l'individu. La résilience est une ressource à déployer pour stimuler plutôt l'autonomie, la prise en charge, la responsabilisation individuelle et pour amener l'individu à piloter son devenir personnel et professionnel. Aborder la résilience organisationnelle, c'est s'atteler au quotidien et à l'avenir de nos organisations. Elle constitue en effet un des leviers pour aider les individus à rebondir, à faciliter le changement organisationnel

La culture de la résilience est une nécessité pour les entreprises . Mais il ne faut pas attendre d'elles qu'elles anticipent par des exercices et des formations appuyées sur la réflexion ; elles auront souvent le réflexe du "on verra bien le jour où", ou limiteront cela à des études de retournements de marché, ruptures d'appro, schémas culturellement plus proches de leur quotidien...et à leurs yeux moins consommateurs d'investissements stratégiques pour une faible probabilité d'existence.

Résistance, résilience, renouveau, recreation, tous ces termes, mènent à un seul concept celui de la RENAISSANCE, qui nous éloigne de la catastrophe, c'est-à-dire, comme l'étymologie

¹⁷ Rosette Poletti , Barbara Dobbs et alii., *La résilience : L'art de rebondir*, éd. Jouvence, 2011, rééd. 2017

l'indique, le retour au statu quo ante sans avoir progressé , et donc en retombant dans les mêmes risques et dérives qui engendreront une crise identique.

Deux possibilités s'offrent à nous :

-renaissance/ résilience, c'est-à-dire le changement vers le mieux, à la fois résistance et réduction de la vulnérabilité

OU

- la catastrophe.

Ce terme est composé de cata, du grec *kata*,'' vers le bas'', bref la déchéance, et strophe, de *strophé*, qui exprime l'idée de tournant, de retournement, autrement dit de retour à la normale , au monde d'avant qui serait synonyme de retour à l'identique, aux mêmes errements et donc à un nouveau virus ou une autre épreuve terrible

La Renaissance implique résilience, donc rebond ET NON retour en arrière, vers la catastrophe annoncée, sanitaire, écologique ou autre.

AUX « CLUSTERS », OU FOYERS DE L'EPIDEMIE, PREFERONS NOTRE FOYER COMMUN QUI S'APPELLE LA TERRE.

En guise de conclusion résiliente :

« Que nous répondions présents à la renaissance du Monde »

Senghor, *Chants d'ombre, Prière aux masques !*, titre *prémonitoire* du poète-président

BIBLIOGRAPHIE

Anaut (Marie), *Le concept de résilience et ses applications cliniques*, dans *Recherche en soins infirmiers*, 2005; N° 82(3), pages 4 à 11.

Anaut (Marie) *La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques*, dans *Recherche en soins infirmiers*, 2015/2 (N° 121), pages 28 à 39

Anaut (Marie), *Psychologie de la résilience*, Paris, A. Colin, 2015.

Collaud T. *Démence et résilience: mobiliser la dimension spirituelle.*, Bruxelles, Lumen Vitae, 2013.

Cyrulnik (Boris) et Jorland (Gérard) , *Résilience connaissances de base*, éd. Odile Jacob, 2012

Cyrulnik (Boris) et Seron (Claude), *La Résilience ou comment renaître de sa souffrance ?*, éd. Fabert, 2009

Cyrulnik (Boris) et Duval (Philippe), *Psychanalyse et résilience* , éd. Odile Jacob, 2006

Cyrulnik (Boris) *La Résilience: Entretien Avec Boris Cyrulnik*, éd le bord de l'eau, 2009

Cyrulnik (Boris), *Des âmes et des saisons: Psycho-écologie* , éd. Odile Jacob, 20 janvier 2021

Fischer (Gustave-Nicolas), Tarquinio (Cyril), Dodeler (Virginie), *Les bases de la psychologie de la santé*, Dunod, 2020

Le Deun (Baptiste), *Résilience et nature spirituelle de l'être humain. Implications en psychiatrie. Une réflexion éthique et épistémologique* Thèse soutenue publiquement le 9 octobre 2020 à l'Université de Brest, jury présidé par le Professeur Michel Walter

Manciaux M., *La résilience*, dans *Etudes*, 2001; Tome 395(10):321-30.

Poletti (Rosette), Dobbs, (Barbara) et alii., *La résilience : L'art de rebondir*, éd. Jouvence, 2011, rééd. 2017

Tisseron (Serge), *La Co-résilience : une quatrième approche pour un concept polysémique?* 2012 .Disponible sur: <https://sergetisseron.com/blog/nouvel-article-624/>

Tychev (C de), *Surmonter l'adversité : les fondements dynamiques de la résilience*, dans *Cahiers de psychologie clinique*, 2001, n° 16(1), pages 49 à 68.

TRAVAIL EN PARTENARIAT

Avec l'AR 19 Occitanie Pyrénées par visio . Préparation d'un colloque sur le sujet à Toulouse AR19-AR 5 sur le thème de la résilience

AUDITIONS

16 mars 2021. Conférence au cercle mixte de Lorient par M. Jean-Paul Kihl, préfet (ER), sur l'exercice SEQUANA,. Participation de l'INHESJ à l'opération Sequana pour créer un véritable réseau d'entreprise avec plate- forme sécurisée (privé comme public) avec l'aide d'Orange.

31 mars 2021. Visioconférence sur la résilience des organisations opérant en contexte extrême, animée par Mme Laura Asi-Natiran, doctorante en sciences de gestion, Chaire Résilience & Leadership à l'Ecole Navale et de M. Ahmed Benhoumane, doctorant sur le marketing numérique, réseaux sociaux et marketing social

ANNEXES

1 Présentation de trois institutions en France sur la résilience :

- L'Institut National Cybersécurité et Résilience des Territoires (IN.CRT)**
- La Chaire Résilience & LeaderShip de l'Ecole Navale**
- Le Haut comité français pour la Résilience nationale (Résilience France)**

2 Conférence de M. Jean-Paul Kihl, préfet honoraire sur l'exercice SEQUANA 2016, Lorient, Cercle mixte, 16 mars 2021

3 Visioconférence de Mme Laura Asi-Natiran doctorante sur la résilience des organisations opérant en contexte extrême et M. Ahmed Benhoumane, doctorant sur le marketing numérique, réseaux sociaux et marketing social – mercredi 31 mars 2021

4 Contribution Résilience et territoire

5 Le COVID 19 : une Afrique résiliente

6 Article *La qualification juridique des états de crise*, Gazette du Palais, , mai 1998